

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1. Proyek Konstruksi

II.1.1. Definisi Proyek Konstruksi

Proyek konstruksi adalah suatu rangkaian kegiatan yang hanya satu kali dilaksanakan, ada awal dan akhir, dan umumnya berjangka pendek (Ervianto, 2005). Proyek konstruksi mempunyai tiga karakteristik yang dapat dipandang secara tiga dimensi, yaitu bersifat unik, dibutuhkan sumber daya, dan organisasi. Dalam proses mencapai tujuan dari suatu proyek perlu ditentukan batasan, yaitu Obeser biaya yang dialokasikan, jadwal serta mutu yang harus dipenuhi (Soeharto, 2001). Ketiga batasan tersebut sering disebut tiga kendala (*triple constraint*) yaitu biaya, mutu, dan waktu.

Proyek konstruksi dapat dibedakan menjadi dua jenis kelompok bangunan (Ervianto, 2005), yaitu:

- a. Bangunan gedung: rumah, kantor, pabrik, dan lain-lain.

Ciri-ciri dari kelompok bangunan ini adalah:

1. Proyek konstruksi menghasilkan tempat untuk orang bekerja atau tinggal.
2. Pekerjaan dilaksanakan dalam lokasi yang sempit dan kondisi pondasi umumnya sudah diketahui.
3. Dibutuhkan manajemen terutama untuk progres pekerjaan.

- b. Bangunan sipil: Jalan, bendungan, dan infrastruktur lainnya.

Ciri-ciri dari kelompok bangunan ini adalah:

1. Proyek konstruksi dilaksanakan untuk mengendalikan alam agar berguna bagi manusia.
2. Pekerjaan dilaksanakan dalam lokasi yang luas atau panjang dan kondisi pondasi sangat berbeda satu sama lain dalam suatu proyek.
3. Manajemen dibutuhkan untuk memecahkan permasalahan.

II.1.2. Tahap Kegiatan dalam Proyek Konstruksi

Kegiatan konstruksi adalah kegiatan yang harus melalui proses yang panjang, dan di dalamnya dijumpai banyak masalah yang harus diselesaikan (Ervianto, 2005). Di samping itu, dalam kegiatan konstruksi terdapat suatu rangkaian yang berurutan dan berkaitan. Tahapan-tahapan tersebut biasanya adalah:

- a. Tahap ide, yang biasanya muncul dari suatu kebutuhan.
- b. Tahap studi kelayakan.

Tujuan dari tahap ini adalah untuk meyakinkan pemilik proyek bahwa proyek konstruksi yang diusulkan layak untuk dilaksanakan, baik dari aspek perencanaan dan perancangan, aspek ekonomi (biaya dan sumber pendanaan), maupun aspek lingkungannya.

- c. Tahap Penjelasan (*Briefing*)

Tujuan dari tahap ini adalah untuk memungkinkan pemilik proyek untuk menjelaskan fungsi proyek dan biaya yang diijinkan, sehingga konsultan perencana dapat secara tepat menafsirkan keinginan pemilik proyek dan membuat taksiran biaya yang diperlukan.

- d. Tahap Perancangan (*Design*)

Tujuan tahap ini adalah untuk melengkapi penjelasan proyek dan menentukan tata letak, rancangan, metode konstruksi, dan taksiran biaya agar mendapatkan persetujuan dari pemilik proyek dan pihak berwenang yang terlibat, untuk mempersiapkan informasi pelaksanaan yang diperlukan, termasuk gambar rencana, dan spesifikasi serta untuk melengkapi semua dokumen tender.

Kegiatan yang dilaksanakan dalam tahap ini adalah:

1. Mengembangkan ikhtiar proyek menjadi penyelesaian akhir.
2. Memeriksa masalah teknis.
3. Mempersiapkan:
 - a) Rancangan skema (pra-rancangan)
 - b) Rancangan terinci
 - c) Gambar kerja, spesifikasi, dan jadwal
 - d) Daftar kuantitas
 - e) Tafsiran biaya akhir

- f) Program pelaksanaan pendahuluan termasuk jadwal waktu.
- e. Tahap pengadaan atau pelelangan (*procurement/tender*)
- Tujuan dari tahap ini adalah untuk menunjuk kontraktor sebagai pelaksanaan atau sejumlah kontraktor sebagai sub-kontraktor yang akan melaksanakan konstruksi di lapangan. Kegiatan yang dilaksanakan pada tahap ini adalah:
1. Dokumen Pengadaan
 2. Dokumen kontrak
- f. Tahap pelaksanaan (*construction*)
- Tujuan tahap ini adalah untuk mewujudkan bangunan yang dibutuhkan oleh pemilik proyek yang sudah dirancang oleh konsultan perencana dalam batasan biaya dan waktu yang telah disepakati yang dilaksanakan adalah merencanakan, mengkoordinasikan, mengendalikan semua operasional di lapangan.
- g. Tahap pemeliharaan dan persiapan penggunaan (*maintenance & start up*)
- Tujuan dari tahap ini adalah untuk menjamin agar pembangunan yang telah selesai sesuai dengan dokumen kontrak, dan semua fasilitas bekerja sebagaimana mestinya. Selain itu pada tahap ini juga dibuat catatan mengenai konstruksi berikut petunjuk operasinya dan melatih staf dalam menggunakan fasilitas yang tersedia.

II.2. Tendering

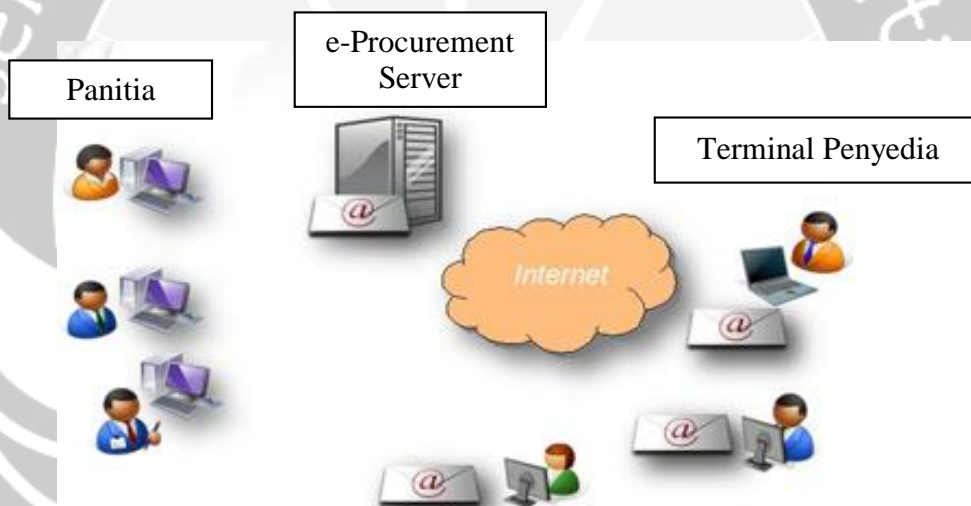
Pelelangan (tender), yaitu pengadaan barang/jasa yang dilakukan secara terbuka (untuk umum) dengan pengumuman secara luas melalui media cetak dan papan pengumuman resmi sehingga masyarakat luas/dunia usaha yang berminat dan memenuhi kualifikasi dapat mengikutinya. Bila calon penyedia barang atau jasa terbatas jumlahnya karena karakteristik, kompleksitas dan kecanggihan teknologi pekerjaan, kelangkaan tenaga ahli atau terbatasnya perusahaan yang mampu mengerjakan pekerjaan tersebut, pengadaan barang atau jasa tetap dilakukan dengan cara pelelangan (Ervianto, 2005).

Tendering merupakan tata cara pemilihan penyedia barang/jasa yang dilakukan secara terbuka dan dapat diikuti oleh semua penyedia barang/jasa yang terdaftar pada sistem pengadaan elektronik dengan cara menyampaikan satu kali

penawaran dalam waktu yang telah ditentukan. Metode strategi penawaran selama ini belum banyak dibicarakan dan dibahas oleh pihak-pihak yang terlibat pada proyek konstruksi di kota-kota besar, padahal metode strategi penawaran merupakan kebutuhan kontraktor dalam menghadapi tender terbuka pada era globalisasi.

II.3. Tahapan dalam *Tendering*

Ruang lingkup *tendering* meliputi proses pengumuman pengadaan barang/jasa sampai dengan pengumuman pemenang. Para pihak yang terlibat dalam *tendering* adalah Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)/Unit Layanan Pengadaan (ULP)/Pejabat Pengadaan dan Penyedia barang/jasa.



Gambar II.1. Pengadaan Secara Elektronik
(Sumber: diunduh dari <http://eproc.lkpp.go.id/content>)

Aplikasi *tendering* memenuhi unsur perlindungan hak atas kekayaan intelektual dan kerahasiaan dalam pertukaran dokumen serta tersedianya sistem keamanan dan penyimpanan dokumen elektronik yang menjamin dokumen elektronik tersebut hanya dapat dibaca pada waktu yang telah ditentukan. *Tendering* dilaksanakan dengan menggunakan sistem pengadaan secara elektronik yang diselenggarakan oleh Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE).

Tahapan dalam *tendering* pada sistem prakualifikasi pada penyedia jasa konstruksi dibagi menjadi dua tahapan utama yaitu:

- a. Tahap Kualifikasi.
- b. Tahap Prakualifikasi/Penawaran.

II.3.1. Tahap kualifikasi

Dalam tahap ini:

- a. Pada prinsipnya kualifikasi adalah untuk mengetahui kompetensi dan kemampuan (kualifikasi) peserta Pemilihan dilakukan dengan prakualifikasi.
- b. Dokumen kualifikasi disampaikan sebelum pemasukan dokumen penawaran
- c. Persyaratan yang ditetapkan merupakan persyaratan minimal yang dibutuhkan untuk pelaksanaan.

Tabel II.1 Kegiatan pada Kualifikasi

Tahapan Kualifikasi		Lingkup Kegiatan
1	Penyampaian Dokumen Kualifikasi	<p>Berisi tentang:</p> <p>1. Pakta integritas</p> <p>Pakta integritas berisi ikrar untuk mencegah dan tidak melakukan dan akan melaporkan terjadinya Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme (KKN), serta akan mengikuti proses pengadaan secara bersih, transparan, dan profesional</p> <p>2. Isian data kualifikasi yang meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Data Kualifikasi Perusahaan disampaikan oleh penyedia jasa yang mengikuti seleksi; b. Memiliki Izin Usaha Jasa Konstruksi dan Memiliki Sertifikat Badan Usaha; c. Menyampaikan Pernyataan Tertulis bahwa perusahaan yang bersangkutan dan manajemennya tidak dalam pengawasan pengadilan, tidak pailit, kegiatan usahanya tidak sedang dihentikan dan/atau direksi yang

Tahapan Kualifikasi	Lingkup Kegiatan
	<p>bertindak untuk dan atas nama perusahaan tidak sedang dalam menjalani sanksi pidana;</p> <p>d. Salah satu dan/atau semua pengurus dan badan usahanya tidak masuk dalam Daftar Hitam;</p> <p>e. Memiliki NPWP dan telah memenuhi kewajiban perpajakan tahun pajak terakhir (SPT Tahunan) tahun sebelum pelelangan;</p> <p>f. Memperoleh paling sedikit 1 (satu) pekerjaan sebagai penyedia dalam kurun waktu 4 (empat) tahun terakhir, baik di lingkungan pemerintah maupun swasta termasuk pengalaman subkontrak, kecuali bagi Penyedia Badan usaha yang baru berdiri kurang dari 3 (tiga) tahun;</p> <p>g. Memiliki kemampuan pada klasifikasi/sub klasifikasi pekerjaan yang sesuai/sejenis untuk badan usaha non kecil.</p> <p>h. Memiliki kemampuan menyediakan fasilitas dan peralatan serta personil yang diperlukan untuk pelaksanaan pekerjaan [<i>untuk pelelangan metode pascakualifikasi, persyaratan peralatan dan personil mengacu kepada persyaratan yang tertera di dalam Dokumen Pemilihan</i>];</p> <p>i. Menyampaikan/mengisi daftar perolehan pekerjaan yang sedang dikerjakan;</p> <p>j. Memiliki surat keterangan dukungan keuangan dari bank pemerintah/swasta untuk mengikuti pengadaan pekerjaan konstruksi paling kurang 10 % (sepuluh perseratus) dari</p>

Tahapan Kualifikasi	Lingkup Kegiatan
	<p>nilai total HPS. Dalam hal kemitraan yang menyampaikan surat dukungan keuangan hanya <i>lead firm</i>;</p> <p>k. Memiliki Kemampuan Dasar (KD) pada sub klasifikasi pekerjaan yang sejenis/kompleksitas yang setara, sesuai yang dipersyaratkan;</p> <p>l. Menyampaikan SKP;</p> <p>m. Persyaratan lain yang dipersyaratkan sesuai dengan Dokumen Pengadaan.</p>

(Sumber: Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010)

II.3.2. Tahap Prakualifikasi/Penawaran

Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 menjelaskan bahwa dalam tahap prakualifikasi/penawaran, penyedia jasa konstruksi menyiapkan:

- a. Jaminan Penawaran;
- b. Daftar Kuantitas dan Harga;
- c. Surat Kuasa dari direktur utama/pimpinan perusahaan kepada penerima kuasa (apabila dikuasakan), yang ada dalam akta pendirian perusahaan;
- d. Kopi Surat perjanjian kemitraan/kerja sama operasi (apabila bermitra dan lulus prakualifikasi sebagai penyedia pelaksana konstruksi);
- e. Dokumen penawaran teknis, terdiri dari:
 1. Metode Pelaksanaan;
 2. Jangka Waktu Pelaksanaan; dan
 3. Daftar jenis, kapasitas, komposisi dan jumlah peralatan (apabila mengajukan peralatan utama minimal yang berbeda dari dokumen isian kualifikasi);
 4. Daftar personil inti yang ditempatkan secara penuh (apabila mengajukan personil inti yang berbeda dari dokumen isian kualifikasi); dan
 5. Bagian Pekerjaan yang akan disubkontrakkan;
 6. Rekapitulasi perhitungan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN);
 7. RK3K

II.4. Analisis Tendering

II.4.1. Kegiatan Pada Proses Prakualifikasi

Menyusun data administrasi perusahaan meliputi:

- a. Data Kualifikasi Perusahaan disampaikan oleh penyedia jasa yang mengikuti seleksi;
- b. Memiliki Izin Usaha Jasa Konstruksi dan Memiliki Sertifikat Badan Usaha;
- c. Menyampaikan Pernyataan Tertulis bahwa perusahaan yang bersangkutan dan manajemen nya tidak dalam pengawasan pengadilan, tidak pailit, kegiatan usahanya tidak sedang dihentikan dan/atau direksi yang bertindak untuk dan atas nama perusahaan tidak sedang dalam menjalani sanksi pidana;
- d. Salah satu dan/atau semua pengurus dan badan usahanya tidak masuk dalam Daftar Hitam;
- e. Memiliki NPWP dan telah memenuhi kewajiban perpajakan tahun pajak terakhir (SPT Tahunan) tahun sebelum pelelangan;
- f. Memperoleh paling sedikit 1 (satu) pekerjaan sebagai penyedia dalam kurun waktu 4 (empat) tahun terakhir, baik di lingkungan pemerintah maupun swasta termasuk pengalaman subkontrak, kecuali bagi Penyedia Badan usaha yang baru berdiri kurang dari 3 (tiga) tahun;
- g. Memiliki kemampuan pada klasifikasi/sub klasifikasi pekerjaan yang sesuai/sejenis untuk badan usaha non kecil.
- h. Memiliki kemampuan menyediakan fasilitas dan peralatan serta personil yang diperlukan untuk pelaksanaan pekerjaan [*untuk pelelangan metode pascakualifikasi, persyaratan peralatan dan personil mengacu kepada persyaratan yang tertera di dalam Dokumen Pemilihan*];
- i. Menyampaikan/mengisi daftar perolehan pekerjaan yang sedang dikerjakan;
- j. Memiliki surat keterangan dukungan keuangan dari bank pemerintah/swasta untuk mengikuti pengadaan pekerjaan konstruksi paling kurang 10 % (sepuluh perseratus) dari nilai total HPS. Dalam hal

kemitraan yang menyampaikan surat dukungan keuangan hanya *lead firm*;

- k. Memiliki Kemampuan Dasar (KD) pada sub klasifikasi pekerjaan yang sejenis/ kompleksitas yang setara, sesuai yang dipersyaratkan;
- l. Menyampaikan SKP;
- m. Persyaratan lain yang dipersyaratkan sesuai dengan Dokumen Pengadaan.

II.4.2. Kegiatan pada proses dokumen penawaran

Menyusun persyaratan teknis yang terdiri dari:

- a. Metode Pelaksanaan, menyusun metode urutan penyelesaian pekerjaan dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan spesifikasi teknis dan kontrak;
- b. Jangka Waktu Pelaksanaan: jadwal pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan waktu yang tersedia dalam penyelesaian pekerjaan tersebut (kurva s); dan
- c. Daftar jenis, kapasitas, komposisi dan jumlah peralatan: berisi peralatan utama minimal yang dipersyaratkan dari dokumen isian kualifikasi beserta bukti kepemilikan alat);
- d. Daftar personil inti yang ditempatkan secara penuh (dilengkapi dengan bukti fotokopi ijazah, Sertifikat keahlian dan referensi pengalaman sesuai dengan persyaratan dari dokumen isian kualifikasi); dan
- e. Bagian Pekerjaan yang akan disubkontrakkan sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam dokumen; dilengkapi dukungan dari sub kontraktor yang akan melaksanakan;
- f. Rekapitulasi Perhitungan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN): daftar komponen produk dalam negeri;
- g. RK3K: rencana keselamatan dan kesehatan kerja konstruksi berisi daftar identifikasi bahaya dan antisipasi dari bahaya dan keselamatan kerja.

Menyusun persyaratan penawaran biaya yang terdiri dari:

- a. Surat penawaran biaya

- b. Perhitungan biaya meliputi rekapitulasi penawaran biaya, rincian biaya langsung personil dan rincian biaya langsung non personil.

II.5. Strategi

II.5.1. Pengertian Strategi

Definisi strategi yang dikemukakan oleh Chandler (1962:13) dalam buku “Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis” oleh Rangkuti (2014) menyebutkan bahwa “Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Distinctive Competence*

Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

- b. *Competitive Advantage*

Kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

II.5.2. Tipe-Tipe Strategi

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu, strategi manajemen, strategi investasi, dan strategi bisnis (Rangkuti, 2009).

- a. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.

- b. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.

c. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen. Misalnya, strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

